

طراحی الگوی ارزیابی تعالی فرهنگ سازمانی مطالعه موردی در یکی از بانک های کشور

محمد محمدیان^۱، محمد رضا سلطانی^۲

^۱پژوهشگر مرکز تحقیقات مدیریت سلامت دانشگاه بقیه ا... (عج) و مدرس دانشگاه امام حسین (ع)

^۲استادیار، گروه مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)

نویسنده مسئول:

محمد محمدیان

چکیده:

یکی از ویژگی های سازمان ها، فرهنگ آن است و شناسایی فرهنگ سازمانی مساله ای اساسی برای مدیران، می باشد. هدف اصلی پژوهش حاضر طراحی الگوی ارزیابی تعالی فرهنگ سازمانی یکی از بانک های کشور است. روش تحقیق توصیفی از نوع کیفی است. شش منبع ورودی برای مطالعه و بررسی فرهنگ سازمانی، طراحی و ترسیم گردید، ورودی ها آن شامل: مرور مبانی نظری تحقیق، مطالعات تطبیقی بانک های داخل و خارج از کشور، مرور مبانی دینی، ارزش های اسلامی و ایرانی و همچنین اسناد بالادستی سازمان ها، مطالعه مظاهر فرهنگی سازمان ها، و انجام ذهن کاوی مدیران، است. بررسی شش محور فوق، شالوده اصلی طراحی و تدوین مدل مفهومی تحقیق و اخذ ابعاد، مولفه ها و شاخص های فرهنگ مطلوب سازمانی سازمان ها، گردید. و بر اساس این روش، ابزار سنجش تحقیق بدست آمد. بر اساس ابزار تحلیلی شناخت سازمان در قالب چهار بعد اصلی (معنایی، کالبدی، محتوایی و زمینه ای) پنج نوع فرهنگ سازمانی: فرهنگ ارزش محور متناظر با بعد اعتقادی، فرهنگ راهبردمحور متناظر با بعد معنایی، فرهنگ قانون محور متناظر با بعد ساختاری د- فرهنگ انسان محور متناظر با بعد رفتاری، فرهنگ محیط محور متناظر با بعد زمینه ای مورد شناسایی قرار گرفت. با توجه به یافته ها، امتیاز شاخص های ابعاد فرهنگ سازمانی معیار سنجش قرار گرفته و شکاف آن مشخص می گردد سپس تحلیل و تفسیر وضعیت بر اساس جداول مربوطه انجام می شود و در نهایت نیمرخ سازمان ترسیم می گردد.

کلمات کلیدی: فرهنگ، فرهنگ سازمانی، بانک، تعالی سازمان.

مقدمه و بیان مساله

سازمان به طور طبیعی یک چرخه حیات دارد و در هر مقطع از عمر خود دارای فرهنگ و ارزش‌های مربوط به آن مقطع از زندگی خویش است. کارکنان سازمان‌ها نیز در چرخه عمر خود باورهای مختلف را در ذهن می‌پروراند و باید پذیرفت که محیط بیرونی و درونی سازمانی دینامیک و همواره در حال دگرگونی است. در طی سالیان اخیر موضوع "فرهنگ سازمانی" و اثرات تعیین کننده آن بر "رفتار سازمانی" توجه شمار زیادی از اندیشمندان و صاحب نظران عرصه ی مدیریت را به خود جلب نموده است. شدت و سیر تصاعدی این روند امروزه به حدی است که از اندیشه و سازو کارهای فرهنگی تحت عنوان پارادایم حاکم بر عرصه ی نظریه پردازی سازمان و مدیریت یاد می شود. گسترش مقبولیت و شمول فرهنگ سازمانی در عرصه نظری مرهون این فرض است که استیلای پاره ای از فرهنگ‌ها در سازمان به ظهور رفتارهای بالنده و عملکردهای ممتاز منجر می‌شود. فرهنگ سازمانی به مثابه شخصیت انسانی برای سازمان قلمداد می‌شود (رابینز، ۱۳۷۴: ۸۰).

فرهنگ سازمانی حول محور ارزش‌ها و سیر تکامل اجتماعی سیستم‌ها در طی زمان، اهمیت درک عمیق مفروضات زیربنایی، معانی فردی و دیدگاه افراد در درون سازمان متمرکز بوده‌اند (دینسون^۳، ۱۹۹۶). فرهنگ سازمانی شامل مفروضات و اعتقادات اساسی، نگرش‌ها، ارزش‌ها، هنجارها، اخلاق، الگوی رفتار و آداب و رسوم، زبان خاص، شیوه‌ها، عادات، ایده‌ها و نمادها، قهرمانان، هنر، مصنوعات، دانش و فناوری پوشش می‌دهد، لذا قابل قبول است که تفسیرهای مختلف و متنوعی داشته باشد (لیواری، ۲۰۱۰: ۵۰۹).

فرهنگ سازمانی، مجموعه‌ای از ارزش‌های کلیدی، باورهای راهنما و تفاوت‌ها است که در اعضای یک سازمان مشترک است و اعضای یک سازمان را به هم مرتبط و متصل می‌کند (کریتنر، ۱۹۹۵). موجودیت فرهنگ سازمانی، چارچوب‌های مشترکی برای تفسیر رفتارها و فعالیت‌ها، شامل: زبان، ارزش‌ها، باورها و ویژگی‌های قابل مشاهده اجتماعی از قبیل تشریفات، آیین‌ها، جشن‌ها، افسانه‌ها، اسطوره‌ها و قهرمانان است (پاپا^۴ و همکاران، ۲۰۰۸). همچنین فرهنگ سازمانی، شیوه غیر رسمی و مشترک ادراک زندگی و عضویت در سازمان است که اعضاء را به هم پیوند داده و نحوه تفکر آن‌ها را در مورد خود و کارشان تحت تأثیر قرار می‌دهد (واگنر و هالینبک، ۲۰۱۰: ۲۸۳).

تایرنی^۵ (۱۹۸۸) معتقد است، ویژگی‌های محیط، رسالت، جامعه‌پذیری، اطلاعات، استراتژی، رهبری، برای فرهنگ سازمانی گویاتر است (تایرنی^۵، ۱۹۸۸: ۲-۲۱).

دوبرین^۶ (۱۹۹۷) ویژگی‌های: ارزش‌ها، حکایت، میزان ثابت، پاداش‌ها و میزان تخصیص منابع، تشریفات، آداب و سنت‌ها را برای فرهنگ سازمانی بر شمرده است (دوبرین^۶، ۱۹۹۷).

گرینبرگ و بارون^۷ (۱۹۹۷) ویژگی‌های نوآوری، ثبات، توجه و احترام به کارکنان، توجه به نتایج، سهل‌گیری، توجه به جزئیات، تشریک مساعی و همکاری را برای فرهنگ سازمانی ذکر کرده‌اند (گرینبرگ و بارون، ۱۹۹۷). دترت و همکاران^۸ (۲۰۰۰) هشت ویژگی: مبنای حقیقت و عقلانیت در سازمان، ماهیت زمان و افق زمانی، انگیزش، ثبات در مقابل تغییر/ نوآوری و رشد فردی، جهت گیری نسبت به کار، وظیفه و همکاران، انزوای طلبی در مقابل همکاری و تشریک مساعی، کنترل، هماهنگی و مسئولیت، کانون توجه (داخلی و یا خارجی) را برای فرهنگ سازمانی مشخص نموده‌اند (دترت و همکاران، ۲۰۰۰: ۸۵۰-۸۶۵).

هریس و هارتمن^۹ (۲۰۰۲) ویژگی‌های: استقلال فردی، ساختار، حمایت، هویت، پاداش مبتنی بر عملکرد، تحمل تعارض، تحمل ریسک، نگرش نسبت به تغییر، تمرکز، استانداردها و ارزش‌ها، تشریفات، توجه به کارکنان، آزادی بیان، ارتباطات و نظارت، بازارگرایی و مشتری‌محوری، کار تیمی را برای فرهنگ سازمانی بر شمرده‌اند (هریس و هارتمن، ۲۰۰۲).

لوتانز^{۱۰} (۲۰۰۸) مهمترین ویژگی‌های فرهنگ سازمانی را به رفتارهای قابل مشاهده، هنجارها، ارزش‌های غالب، فلسفه، مقررات، جو سازمانی، بیان می‌کند (لوتانز، ۲۰۰۸).

۳. Denison

۴. Papa

۵. Tierney

۶. Dubrin

۷. Greenberg & Baron

۸. Detert et al

۹. Harris & Hartman

۱۰. Luthans

هج (۱۹۹۳) بیان می‌کند فرهنگ بوسیله فرایندهای آشکارسازی^{۱۱}، تحقق بخشی^{۱۲} (بالفعل سازی)، نمادسازی^{۱۳} و تفسیر^{۱۴} شکل می‌گیرد (هج، ۱۹۹۳: ۶۸۳-۶۵۷).

به زعم شاین «فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از پیش فرض‌های اساسی است که افراد سازمان در مواجهه شدن با مسائل، برای انطباق با محیط و دستیابی به وحدت و انسجام داخلی، ایجاد، کشف و توسعه داده اند و ثابت شده که سودمند و با ارزش هستند و در نتیجه به عنوان روش صحیح اداراک، تفکر و احساس به اعضای جدید انتقال می‌یابد» (شاین، ۱۹۹۵: ۱۶-۳).

فرهنگ سازمانی را می‌توان باوری که هر یک از اعضاء در آن سهم دارند، ارزش‌های محوری قوی که مورد پذیرش گسترده قرار گرفته‌اند و نظام ارزش‌ها ی مشترک که با ساختار رسمی برای ایجاد هنجارهای رفتاری در تعامل می‌باشند، برشمرد. به طور کلی دلایل چندی را می‌توان برای نقش بی‌بدیل و ممتاز رویکردهای فرهنگی در نیل به تعالی رفتار سازمانی اقامه نمود:

فشارهای فزاینده‌ی ناشی از تلاطم‌های محیطی، جهانی شدن، فشردگی رقابت، تنوع و گستردگی تهدیدات بالقوه و یا فرصت‌های نوظهور، فن آوری‌های نوین، و عوامل دیگری از این قبیل ایجاب می‌نماید که سازمان‌های امروزی در روندی مستمر و پرشتاب، رفتارهای ناکارآمد خود را کنار نهاده و از تمامی سازوکارهای ممکن جهت پایه ریزی و استقرار رفتارهای بالنده سود جویند. در این میان، سازوکارهای فرهنگی گوی سبقت را از دیگر اهرم‌های مدیریتی ربوده و بیش از دیگر عوامل در زمینه اصلاح و بهبود رفتار سازمانی نقش آفرین بوده اند. به مدد بهره گیری بیشتر از این عوامل، موضوع تغییر در شاکله ی فکری، نظام ارزشی و رفتار کارکنان با سهولت و سرعت بیشتری امکان پذیر می‌باشد و حل مشکل انسجام درونی از طریق همگرایی و همسویی میان فرایندهای داخلی امکان پذیر است (منوریان، ۱۳۸۷).

با توجه به جایگاه و تعریف فرهنگ سازمانی، نکته ای که باید قابل توجه مدیران سازمانها باشد این است که اساساً اعتقادات، ارزش‌ها و باورهای فرهنگی تا چه اندازه می‌توانند در راستای تحقق مأموریت سازمان و اصلاح نظامات سازمانی دارای کارکردهای مثبت و حمایت کننده باشند. با توجه به این چالش اساسی لازم است تا مدیران در خصوص ارزشهای حاکم بر سازمان تحت سرپرستی خود آگاهی و اشراف کامل داشته باشند و با وسعت نظر وافی و کافی به مدیریت عملکرد سازمان پرداخته و بطور مستمر نسبت به رصد و سنجش و ارزیابی فرهنگ سازمانی اقدام نمایند تا از این رهگذر از نقش و تاثیر فزاینده فرهنگ سازمانی بر تمامی ابعاد و سطوح تصمیم گیری مدیران غافل نشوند.

آنچه که مشهود است این است که علیرغم سپری شدن بیش از سه دهه از عمر پر برکت انقلاب اسلامی و با توجه به تاکیدات مکرر حضرت امام خمینی (ره) و مقام معظم رهبری (مدظله العالی) به توجه بیش از پیش به موضوع فرهنگ، هنوز هم در سازمان‌ها و دستگاه‌های جمهوری اسلامی ایران به این مقوله اهتمام لازم مبذول نگشته و سازمان‌های ما به این بعد توجه کافی ننموده اند تا آنجا که اولین بند از سیاست‌های کلان نظام اداری به موضوع نهادینه سازی فرهنگ سازمانی اختصاص یافته است. مسائلی مانند: پایین بودن میزان هماهنگی و انسجام بین واحدهای سازمانی، نداشتن تصویری از فرهنگ سازمانی مطلوب به عنوان میثاق مشترک و نقطه اتکاء، نبود تشکیلات و جایگاه مستقل در سازمان با عنوان معاونت یا مدیریت فرهنگ سازمانی، مناسب نبودن رابطه مبتنی بر اعتماد، صمیمیت، دوستی و برادری بین مدیران و کارکنان، مناسب نبودن رابطه بین صف و ستاد، می‌توان اشاره نمود.

با توجه به مطالب فوق و در راستای سنجش و ارزیابی مستمر و دوره ای فرهنگ سازمانی سازمان‌ها، تلاش شده است تا در قالب کتابچه تعالی فرهنگ سازمانی سازمان‌ها، (به عنوان یک کار بدیع و بی سابقه در کشور)، اهداف، اصول، روش‌ها، فرآیندها، شاخص‌ها و استانداردهای سنجش وضعیت فرهنگ سازمانی سازمان‌ها، معرفی گردد و این پژوهش به دنبال طراحی الگوی ارزیابی تعالی فرهنگ سازمانی بانک است. شناسایی دقیق ابعاد، مولفه و شاخص‌ها فرهنگ سازمانی می‌تواند دست‌اندرکاران حوزه‌ی پژوهش و مدیران اجرایی را در استفاده‌ی بهینه از تمام ظرفیت‌های علمی یاری نماید.

۱۱ . Manifestation

۱۲ . Realization

۱۳ . Symbolization

۱۴ . Interpretation

تبیین مفاهیم پایه تحقیق

الف- فرهنگ: فرهنگ، مجموعه‌ای در هم تنیده‌ای از باورها و اعتقادات، ارزش‌ها و نگرش‌ها، نرم‌ها و هنجارهای مشترک یک قوم و ملت است که در نحوه تفکر، گفتار، اعمال، ابراز احساسات، جشن‌ها، اساطیر، مراسم، معماری، آداب و رسوم، مناسک و شاعر، زبان و لباس، نمود و تجلی پیدا می‌کند و همواره موجب انسجام درونی و تولید انرژی اجتماعی گردیده و در انطباق با شرایط محیطی آموخته می‌شود، ریشه تاریخی داشته و از نسلی به نسل دیگر منتقل می‌شود (فرهی و همکاران، ۱۳۹۱).

ب- فرهنگ سازمانی: فرهنگ سازمانی الگویی است از پیش فرض‌های بنیادین که گروهی خاص در مواجهه با مشکلات، برای انطباق خود با محیط پیرامون و دستیابی به یکپارچگی و انسجام، خلق، کشف یا ایجاد کرده است. چنین الگویی در مسیر حرکت این گروه اعتبار یافته و سودمندی و کارآمدی آن اثبات شده است، در نتیجه به عنوان شیوه درست ادراک، تفکر، احساس و رفتار به دیگران انتقال می‌یابد و به این ترتیب فرهنگ در مقابله انسان با مشکلات آموخته می‌شود (شاین^{۱۵}، ۱۹۸۵: ۱۴).

ج- ارزش: اصولاً انسان‌ها همواره ایده‌هایی درباره آنچه که خوب یا بد، مناسب یا غیر مناسب و ضروری و یا غیر ضروری است داشته اند. به این گونه ایده‌ها ارزش گفته می‌شود و هنگامی که این ارزش‌ها در نظامی از معیارها و ملاکها، برای ارزیابی ارزش اخلاقی و شایستگی رفتار، سازمان دهی می‌شوند یک نظام ارزشی را پدید می‌آورند. پس؛ ارزش‌ها، نظام‌های نمادهایی که در قالب ایده‌های انتزاعی اخلاقی مربوط به خوب و بد، مناسب و نامناسب، درست و نادرست سازماندهی شده اند، می‌باشد (فولادی و بختیاری، ۱۳۷۸).

د- معیار^{۱۶}: معیار، شئی است که ارزش حالت‌های آن دلیل ارزش حالت‌های سایر اشیاء است. شاخص‌ها به منزله معیارهایی هستند که به وسیله آن‌ها می‌توان کمیت، کیفیت و یا سقوط یک موضوع را اندازه‌گیری کرد (صالحی و محمدی، ۱۳۸۹: ۲۲۷).

ه- شاخص^{۱۷}: شاخص، متغیری است که برای ارزیابی شرایط و مقایسه بین مکان‌ها و موقعیت‌ها، و همینطور برای ارزیابی شرایط ارتباط با اهداف و تأمین اطلاعات مفید در پیش‌بینی شرایط آینده به کار می‌رود. به عبارت دیگر شاخص‌ها، ابزاری هستند که بر اساس آن داده‌های خام به اطلاعات مفید، تبدیل شده و زمینه را برای مقایسه، مهیا می‌کند (پارسیان و همکاران، ۱۳۸۸: ۱).

و- مقیاس^{۱۸}: مقیاس، درجه و حدی که میزان موافقت یا مخالفت مخاطب طرف پرسش را در رابطه با یک پدیده یا موضوع، می‌سنجد. معمولاً مقیاس، از مجموعه‌ای منظم از گویه‌ها (عبارات) که به ترتیب خاصی تدوین شده است، ساخته می‌شود. این گویه‌ها حالات خاصی از پدیده مورد اندازه‌گیری را به صورت که از لحاظ ارزش اندازه‌گیری دارای فاصله‌های مساوی است، عرضه می‌کند. در این مقیاس یا طیف، محقق با توجه به موضوع تحقیق خود، تعدادی گویه را در اختیار شرکت‌کنندگان قرار می‌دهد تا براساس گویه‌ها و پاسخ‌های چندگانه، میزان گرایش خود را مشخص کنند. پاسخ‌ها به صورت چند گزینه‌ای است و معمولاً در پرسشنامه‌ها براساس مقیاس لیکرت از حالت پنج گانه استفاده می‌شود (اتسلندر، ۱۳۷۱).

ز- تعالی سازمانی:

اندیشمندان علم مدیریت با تکیه بر تجارب سازمان‌های موفق و پیشرو، همواره در پی یافتن راه‌حلهایی جهت بهبود وضعیت و حرکت به سمت تعالی بوده‌اند. مدل‌های تعالی سازمانی با الگوبرداری از سازمان‌های موفق دنیا توانسته‌اند چارچوب مناسبی را برای مدیریت سازمان‌ها ارائه نمایند. ویژگی بارز این مدل‌ها، نوع نگرش به کل‌نگری است که به مدیریت این امکان را می‌دهد تا ضمن ارزیابی و مذاقه سازمان تحت امر خود، بتواند آن را با سایر سازمان‌های مشابه مقایسه نماید. از سوی دیگر، مدل‌ها معمولاً بگونه‌ای طراحی شده اند که امکان استفاده از تکنیک‌های مختلف را برای سازمان فراهم می‌سازند. سازمان تعالی، به سازمانی گفته می‌شود که کیفیت خروجی‌های آن مورد رضایت مشتریان، مصرف‌کنندگان، کارکنان، سهامداران، تأمین‌کنندگان و جامعه قرار داشته باشد.

۱۵. Schein.

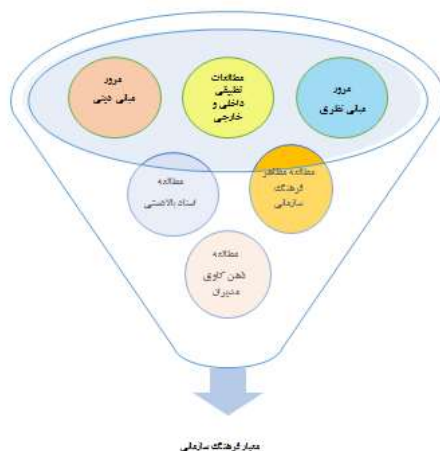
۱۶. Criterion.

۱۷. Indicator.

۱۸. Measure.

شیوه دستیابی به مدل مقتضات تحقیق

شش منبع ورودی برای مطالعه و بررسی فرهنگ سازمان‌ها، طراحی و ترسیم گردید، ورودی‌ها آن شامل: مرور مبانی نظری تحقیق، مطالعات تطبیقی بانک‌های داخل و خارج از کشور، مرور مبانی دینی، ارزش‌های اسلامی و ایرانی و همچنین اسناد بالادستی سازمان‌ها، مطالعه مظاهر فرهنگی سازمان‌ها، و انجام ذهن کاوی مدیران، است. مطالعه و بررسی شش محور فوق، شالوده اصلی طراحی و تدوین مدل مفهومی تحقیق و اخذ ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های فرهنگ مطلوب سازمانی سازمان‌ها، گردید. مدل کیفی شکل ذیل نشان دهنده نحوه دستیابی به ابعاد مختلف مدل تحقیق است و بر اساس این روش، ابزار سنجش تحقیق بدست آمد.



شکل ۱- الگوی دستیابی به معیارهای مدل

نتایج حاصل شده از هریک از شش حوزه کلان فوق شامل معیارهای است که پس از طی مراحل سنجش در ابزار تحقیق مورد استفاده قرار می‌گیرد. دلایل استفاده از این منابع به طور خلاصه تبیین می‌شود:

الف-مبانی نظری: مرور مبانی نظری، نظریه‌ها و مدل‌ها به ما این کمک را می‌کند تا معیارها، مبتنی بر مبانی و منابع علمی مستدل و مستحکم باشد. بنابراین در فرایند احصاء معیارها، مدل‌های مختلف فرهنگ سازمانی مورد مطالعه و کنکاش قرار گرفت و معیارهای مرتبط با فرهنگ سازمانی بانک استخراج گردید.

ب-مطالعات تطبیقی: مطالعات تطبیقی به ما کمک می‌کند تا از تجربیات و موفقیت‌های بنگاه‌های اقتصادی و بانک‌های موفق و پیشرو داخلی و خارجی، حداکثر استفاده شود و عوامل موثر بر پویایی فرهنگی این موسسات شناسایی و در ساخت معیارهای فرهنگ سازمانی بانک مورد استفاده قرار گیرد.

ج-مطالعه مبانی دینی: جهت تعیین معیارهای سنجش فرهنگ سازمانی بانک لازم بود تا از دو منظر معیارهای عمومی و معیارهای حرفه‌ای بانکداری، مبانی دینی آیات و روایت و سخنان و تدابیر امام خمینی و مقام معظم رهبری مرور گردد، بر این اساس و با این زاویه دید، برخی از معیارهای مرتبط با گونه‌های پنج‌گانه فرهنگ سازمانی، از منابع مذکور استخراج گردید.

د-اسناد بالادستی: دو دسته کلی، اسناد نظام جمهوری و اسناد بالادستی بانک، معیارهای ارزیابی فرهنگ سازمانی مورد مطالعه قرار گرفته‌اند و مرور این اسناد کمک می‌کند تا مولفه‌های فرهنگی مرتبط با بانک شناسایی و تلاش گردد تا این ارزش‌ها در فرهنگ بانک و رفتار کارکنان ساری و جاری شود.

ه-مظاهر فرهنگی: از طریق مشاهده مظاهر فرهنگی و رفتار مدیران و کارکنان سازمان‌ها، بخشی از مظاهر فرهنگی حاکم بر بانک و رفتار مثبت یا منفی مدیران و کارکنان، قابل تشخیص و ارزیابی است. این بخش به ما کمک کرد تا ترجیحات سطح عینی، پیدا و نمادین فرهنگ سازمانی بانک به آسانی شناسایی گردد و در تعیین معیارهای مربوطه به این سطح از فرهنگ بانک احصاء و استخراج گردد.

و-ذهن کاوی: یکی از منابع اصلی و ورودی‌های فرایند طراحی مدل و ساخت ابزار سنجش و ارزیابی فرهنگ سازمانی سازمان‌ها، مصاحبه با مدیران ارشد بانک به منظور دستیابی به دغدغه‌های فکری و کشف مطلوبیت‌های ذهنی آنان در میزان اهمیت شاخصه‌های فرهنگی است که این بخش کمک شایانی انتخاب معیارهای ارجح و اولویت دار در جهت حاکمیت فرهنگ ارزشی، نمود.

چارچوب مفهومی سنجش تعالی فرهنگ سازمانی

دانشمندان سازمان و مدیریت به فراخور زمینه تخصصی و گرایش‌های مطالعاتی و تحقیقاتی خود برای هر سازمان ابعاد و ارکانی را برشمرده اند. بر اساس این ابزار تحلیلی، هر سازمانی برای دستیابی به اهدافی و در پی اجرای مأموریت در پاسخ به یک نیاز اجتماعی خلق می‌شود. در حقیقت هر نهاد اجتماعی در هر اندازه که باشد، یکی از موضوعات اصلی آن، تعیین مقصد و مسیر و تغییر و تحول مستمر در آن است (بعد معنایی). از طرف دیگر تحقق اهداف و مأموریت‌های سازمانی از طریق سازوکارهای سخت افزاری و نرم افزاری ممکن می‌گردد که تحت عنوان بعد کالبدی یا ساختاری شناسایی می‌شود. باید اذعان نمود که اجرای مأموریت‌ها در قالب ساختارها و وظایف از طریق عوامل انسانی میسر خواهد بود. بنابراین بعد رفتاری شامل مجموعه کنش و واکنش‌های عوامل انسانی در سازمان در راستای اجرای وظائف و مأموریت‌های محوله می‌باشد. بدیهی است که هیچ سیستمی در خلا وجود ندارد. سازمان نیز به مثابه یک موجود زنده در یک بستر و بافت اجتماعی فعالیت می‌کند که در اینجا ما آن را بعد زمینه‌ای می‌نامیم. این بعد خود مشتمل بر دو جزء اصلی بوده که یکی ساحت درون سازمان را پوشش می‌دهد که فرهنگ سازمانی گفته می‌شود و دیگری حالت احاطه‌کنندگی بیرونی است که محیط نامیده می‌شود. بر اساس این ابزار تحلیلی می‌توان گفت که مقصد و مسیر، تابعی است از عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای (محیط و فرهنگ) یعنی برای تغییر، تحول و توسعه سازمانی باید به تمام عوامل مزبور توجه کرد (فرهی، ۱۳۹۱).

در طراحی این مدل بر اساس ابزار تحلیلی شناخت سازمان، در قالب چهار بعد اصلی (معنایی، کالبدی، محتوایی و زمینه‌ای) پنج نوع فرهنگ سازمانی، متناظر با ابعاد فوق‌الذکر مورد شناسایی قرار گرفت:

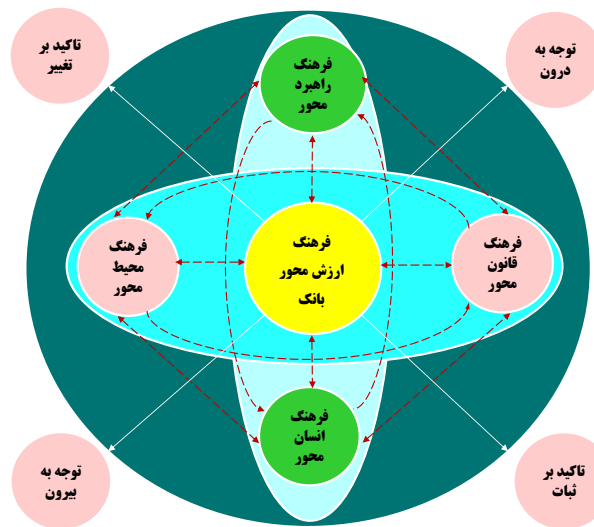
الف- فرهنگ ارزش محور متناظر با بعد اعتقادی که به ارزش‌های محوری، جوهری و اساسی که منبعث از مبانی دینی و اسلامی است، تاکید می‌ورزد.

ب- فرهنگ راهبردمحور متناظر با بعد معنایی بر جهت‌گیری‌های اساسی تاکید می‌ورزد. با مراجعه به اسناد بالادستی انجام شد.

ج- فرهنگ قانون محور متناظر با بعد ساختاری که بر تشکیلات، فرایندها و روش‌های تعریف شده و مدون تاکید می‌ورزد و انجام امور در را بر اساس ضوابط و مقررات، دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌ها تجویز می‌نماید.

د- فرهنگ انسان‌محور متناظر با بعد رفتاری بر میزان ارزشی که برای کارکنان خود قایل است، تاکید می‌ورزد و به عوامل انسانی اشاره دارد که با ورودش به سازمان، پست‌ها و مشاغل، هویت می‌یابد و تعاملات شغلی و ارتباطات رسمی و غیر رسمی، افقی و عمودی و مورب بین مشاغل شکل می‌گیرد و نقش‌ها و انتظارات شغلی معنا پیدا می‌کند.

ه- فرهنگ محیط‌محور متناظر با بعد زمینه‌ای به میزانی که بر داشتن تعاملات محیطی موثر، ایفای نقش مسئولیت اجتماعی، سرآمدی و مزیت آفرینی در جامعه تاکید می‌ورزد.



شکل ۲- چارچوب اصلی سنجش تعالی فرهنگ سازمانی

۵- سنجش ابعاد فرهنگ سازمانی

مبثنی بر چارچوب فوق، مولفه ها و شاخص هایی برای سنجش هر بعد از فرهنگ سازمانی طراحی گردیده است که وضعیت موجود و امتیاز فرهنگ سازمانی سازمان ها بر اساس شاخص های ابعاد پنج گانه تعیین و تحلیل می گردد، این سنججه ها در قالب جداول زیر معرفی می گردد. در این بخش نمونه های از مقیاس ها و معیارهای سنجش و ارزیابی فرهنگ سازمانی در ابعاد پنج گانه مدل تحقیق در قالب جداول زیر معرفی می شود. بدیهی است سازمان ها، بنگاه ها و دستگاه ها متناسب با رسالت، مأموریت و ارزش های مورد توافق در جهت احصاء مقیاس ها و معیارهای سازمان متبوع خود اقدام می نمایند.

بعد اول: مقیاس سنجش و ارزیابی "فرهنگ ارزش محور"

جدول ۱- مولفه و شاخص فرهنگ ارزش محور

امتیاز				شاخص	مولفه
۱-۳۰	۳۱-۵۰	۵۱-۷۰	۷۱-۱۰۰		
				تاکید بر انجام معاملات و امور بانکداری بدون ربا	بانکداری اسلامی
				رعایت موازین و عقود اسلامی در معاملات و انجام امور بانکی	
					
				تلقی کارکنان از وظائف شغلی به عنوان تکلیف شرعی	معنویت‌گرایی
				پایبندی کارکنان به انجام واجبات و ترک محرمات	
					
				تاکید بر توسعه عدالت رویه ای	عدالت‌محوری
				تاکید بر توسعه عدالت توزیعی	
					
				تاکید بر اجرای منویات حضرت امام خمینی و مقام معظم رهبری	ولایت محوری
					
				برخورداری مدیران و کارکنان از تفکر و فرهنگ جهادی و انقلابی	
				پاسداشت آرمان‌های شهدا (آرمان‌های شهدا را مشعل راه قرار دادن)	ایثارگری
					
					

بعد دوم: مقیاس سنجش و ارزیابی "فرهنگ راهبرد محور"

جدول ۲- مولفه و شاخص فرهنگ راهبرد محور

امتیاز				شاخص	مولفه
۱-۳۰	۳۱-۵۰	۵۱-۷۰	۷۱-۱۰۰		
				شفاف و روشن بودن ماموریت‌های بانک	ماموریت محوری
				روشن بودن عرصه‌های فعالیت بانک در نزد کارکنان	
					
				درک مشترک کارکنان از افق آینده سازمان‌ها، توسط کارکنان	چشم انداز محوری
				توافق و اجماع نظر کارکنان بر تحقق چشم انداز و آرمان‌های بانک	
					
				توجه به کیفیت، قیمت و سودآوری برای ذی نفعان	هدف محوری
				ایفای نقش کلیدی و واسط بین مردم و مجموعه‌های اقتصادی	
					
				تاکید بر توسعه سرمایه انسانی متعهد و متخصص	مقصد محوری
				جهانی فکر کردن و قدم برداشتن در سطح جهان	
				تمرکز بر بانکداری اسلامی	
					

بعد سوم: مقیاس سنجش و ارزیابی "فرهنگ قانون محور"

جدول ۳- مولفه و شاخص فرهنگ قانون محور

امتیاز				شاخص	مولفه
۱-۳۰	۳۱-۵۰	۵۱-۷۰	۷۱-۱۰۰		
				رعایت سلسله مراتب سازمانی از سوی کارکنان	ضابطه مداری
				رعایت کامل مقررات و آیین نامه ها و دستورالعمل های بانکی، مالی	
					
				برخورداری از ساختارهای منسجم، یکپارچه و هماهنگ	انسجام و یکپارچگی
				برخورداری از زیرساخت های اطلاعاتی و ارتباطاتی متناسب	
					
				برخورداری بانک از فرایندها و روش های روشن، مشخص و تعریف شده	نظامات و فرایندهای کاری
				تاکید بر بازمهندسی و بهبود مستمر ساختار، تشکیلات، نظامات، فرایندها	
					
				برخورداری بانک از معیارها و استانداردهای نظارتی متقن، دقیق و به روز	نظارت، ارزیابی و پایش
				رصد و ارزیابی مستمر اهداف و برنامه ها و عملکرد بانک	
					

بعد چهارم: مقیاس سنجش و ارزیابی "فرهنگ انسان محور"

جدول ۴- مولفه و شاخص فرهنگ انسان محور

امتیاز				شاخص	مولفه
۱-۳۰	۳۱-۵۰	۵۱-۷۰	۷۱-۱۰۰		
				تفویض اختیارات تصمیم گیری به کارکنان در امور ماموریتی خود	رهبری و هدایت‌گری
				حمایت و پشتیبانی از تصمیمات اصولی مدیران توسط رهبران بانک	
					
				توجه به شرایط احساسی و روحی- روانی کارکنان در بانک	روابط انسانی
				تکریم و حفظ کرامت کارکنان بانک	
					
				اهتمام بانک (جهت شناسایی، رشد و شکوفایی استعدادها	توسعه و توانمندسازی
				اهتمام بانک به توسعه شایستگی ها و توانمندسازی کارکنان	
					
				انجام دقیق، صحیح و به موقع وظایف و ماموریت های شغلی	مسئولیت پذیری و پاسخ گویی
				برخورداری کارکنان از وجدان کاری	
					
				احساس عزت و افتخار از عضویت در سازمان	احساس عزت و افتخار
				تعهد و وفاداری کارکنان به سازمان‌ها	
					

بعد پنجم: مقیاس سنجش و ارزیابی "فرهنگ محیط محور"

جدول ۵- مولفه و شاخص فرهنگ محیط محور

امتیاز				شاخص	مولفه
۱-۳۰	۳۱-۵۰	۵۱-۷۰	۷۱-۱۰۰		
				تعامل با مراکز دانشگاهی (علمی-پژوهشی)	تعاملات موثر
				همکاری نزدیک با بانک مرکزی و سایر بانک ها	
					
				توجه به مدیریت ریسک و تحلیل شرایط محیطی بانک	خطر پذیری
				تشویق مدیران بانک به ریسک پذیری کارکنان	
					
				تاکید بر جاری نمودن مدیریت دانش در بانک	دانایی محوری
				تاکید بر آینده نگری و آینده پژوهی در امور بانکی	
					
				اطلاع رسانی سریع، دقیق و به موقع به مشتریان بانک	مشتری مداری و مردم مداری
				خدمت بی منت به مشتریان، مردم و ذی نفعان بانک	
					
				استقبال از تغییر و تحول سازمانی در بانک	تحول و نوшوندگی
				شناسایی و واکنش مناسب بانک به تحولات محیطی	
					
				تاکید نسبت به سرمایه آفرینی و خلق ارزش افزوده	سرمادی و مزیت آفرینی مالی
				فرصت آفرینی و پر کردن کاستی های صنعت بانکداری	
					
				مراعات اصول اخلاقی در توسعه کسب و کار	مسئولیت های اجتماعی
				حمایت از مردم کم بضاعت از طریق ارائه خدمات قرض الحسنه	
					

۶- اندازه گیری ویژگی های فرهنگ سازمانی

اندازه گیری و محاسبه میانگین ویژگی های فرهنگ سازمانی با طیف لیکرت (۱= خیلی کم، ۲= کم، ۳= متوسط، ۴= زیاد و ۵= خیلی زیاد)، متشکل از چهار پارامتر و مبتنی بر مقیاس زیر صورت می گیرد.

جدول ۶- مقیاس اندازه گیری فرهنگ سازمانی سازمان ها

پارامتر				عنوان
۱-۳۰	۳۱-۵۰	۵۱-۷۰	۷۱-۱۰۰	درصد فراوانی (مقیاس سنجش برحسب فراوانی پاسخگویان)
۱-۱.۹۹	۲.۲.۹۹	۳-۳.۹۹	۴-۵	میانگین (مقیاس سنجش برحسب میانگین)
۱.۶-۲	۱.۱-۱.۵	۱-۰.۵۱	۰.۵-۰	شکاف (نمره وضع مطلوب منهای نمره وضع موجود)
نامناسب	نسبتا نامناسب	قابل قبول	مطلوب	وضعیت (تحلیل)
فوری	کوتاه مدت	میان مدت	بلندمدت	اقدام لازم (برنامه ریزی)
خیلی ضعیف	ضعیف	خوب	عالی	امتیاز (حاصله از ارزیابی)
				نماد (علامت)

۷- تفسیر وضعیت فرهنگ سازمانی

پس از سنجش وضعیت موجود فرهنگ سازمانی، وضعیت شاخص های بانک در قالب چهار طیف از وضعیت های: مطلوب، قابل قبول، نسبتا نامناسب و نامناسب و متناظر با آنها به ترتیب چهار دسته از اقدامات تئیتیتی، تقویتی، هشدار و اضطراری، مورد بررسی، تحلیل و ارزیابی قرار می گیرد و متناسب با هر کدام راهکارهای لازم باید پیشنهاد گردد.

جدول ۷- مقیاس تحلیل وضعیت فرهنگ سازمانی

ردیف	ارزیابی	شکاف	اقدام	تفسیر
۱	مطلوب	۰.۵-۰	تثبیت	شاخص در وضعیت بسیار مناسبی قرار دارد و نظام مدیریت فرهنگی باید توان خود را صرف بهبود شاخص های دیگر فرهنگی نماید
۲	قابل قبول	۱-۰.۶	تقویت	شاخص در وضعیت نسبتاً مناسبی قرار دارد و باید شرایط آن برای بهره مندی سازمان از کارکردهای مثبت آن محفوظ باقی بماند.
۳	نسبتا نامناسب	۱.۱-۱.۵	هشدار	شاخص فرهنگی در شرایط نسبتا نامناسبی قرار دارد و کارکردهای شاخص در مخاطره هستند و در صورت عدم توجه به موقع و دقیق به شاخص به تدریج نظام فرهنگی از این بعد ضربه خواهد خورد
۴	نامناسب	۱.۶-۲	اضطرار	کارکرد فرهنگ سازمانی نامناسب است اقدام عاجل با حمایت همه جانبه مدیران و کارکنان برای کنترل و خنثی نمودن تبعات منفی، اقدامات اصلاحی جهت جلوگیری از ورود به حوزه بحرانی

۸- تحلیل وضعیت فرهنگ سازمانی

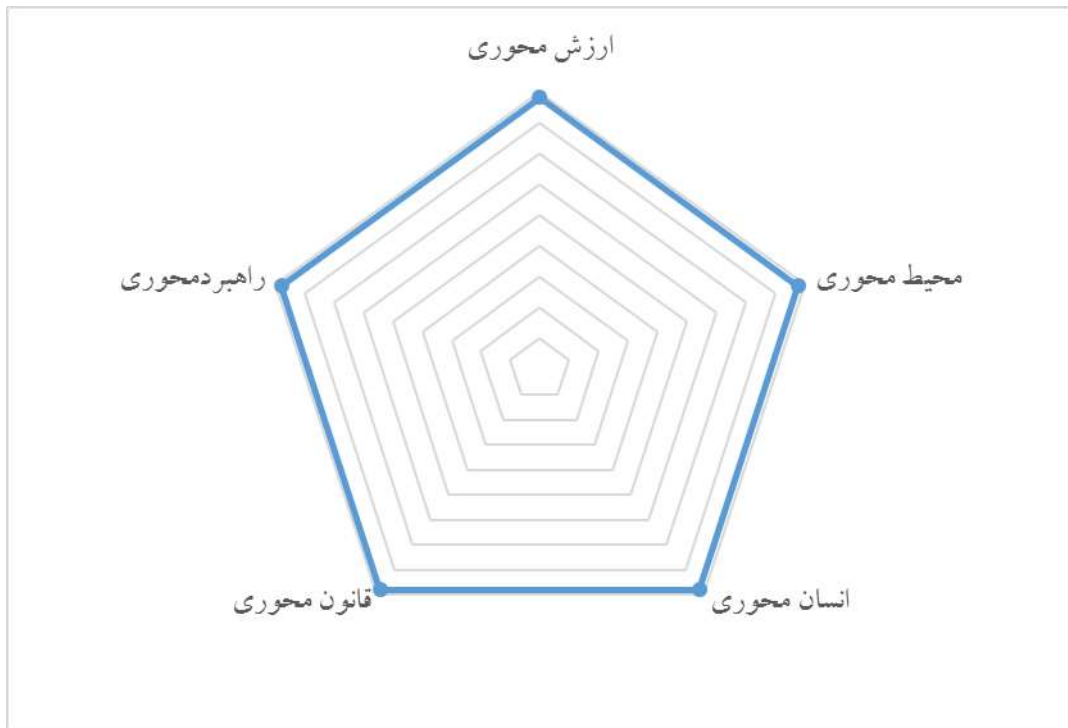
در جدول زیر نتایج حاصل از اختلاف میانگین (شکاف) بین دو وضعیت موجود و مطلوب هر کدام از ویژگی های بیست و پنج گانه فرهنگ سازمانی است و با توجه به میزان نمره اکتسابی، اقدام متناسب با آن نیز پیشنهاد شده است.

جدول ۸- نمونه فرضی تحلیل وضعیت فرهنگ سازمانی سازمان‌ها

ردیف	مؤلفه	میانگین وضعیت موجود	میانگین وضعیت مطلوب (۴-۵)	شکاف	تحلیل وضعیت				نوع اقدام			
					خیلی ضعیف	ضعیف	قابل قبول	مطلوب	فوری	کوتاه مدت	میان مدت	بلند مدت
۱	بانکداری اسلامی	۳.۵	۴	۰.۵				*				*
۲	معنویت گرایی	۲.۵	۴	۱.۵	*					*		
۳	عدالت محوری	۳.۵	۴	۰.۵				*				*
۴	ولایت محوری	۳	۴	۱			*				*	
۵	ایثارگری	۲	۴	۲	*				*			
۶	ماموریت محور	۳.۵	۴	۰.۵				*				*
۷	چشم اندازمحور	۳	۴	۱			*				*	
۸	هدف محور	۲.۵	۴	۱.۵	*					*		
۹	مقصد محور	۳.۵	۴	۰.۵				*				*
۱۰	ضابطه مداری	۲.۵	۴	۱.۵	*					*		
۱۱	انسجام و یکپارچگی	۳.۵	۴	۰.۵				*				*
۱۲	نظامات و فرایندها	۳	۴	۱			*				*	
۱۳	نظارت، ارزیابی	۳.۵	۴	۰.۵				*				*
۱۴	رهبری و هدایت گری	۲.۵	۴	۱.۵	*					*		
۱۵	روابط انسانی	۳.۵	۴	۰.۵				*				*
۱۶	توسعه سرمایه انسانی	۳	۴	۱			*				*	
۱۷	مسئولیت پذیری	۲	۴	۲	*				*			
۱۸	احساس عزت و افتخار	۲.۵	۴	۱.۵	*					*		
۱۹	تعاملات موثر	۳.۵	۴	۰.۵				*				*
۲۰	خطرپذیری	۳	۴	۱			*				*	
۲۱	دانایی محوری	۳.۵	۴	۰.۵				*				*
۲۲	مشتری مداری	۲.۵	۴	۱.۵	*					*		
۲۳	تحول و نوшوندگی	۳.۵	۴	۰.۵				*				*
۲۴	سرآمدی	۳	۴	۱			*				*	
۲۵	مسئولیت های اجتماعی	۳.۵	۴	۰.۵				*				*

۹- نیمرخ فرهنگ سازمانی

پس از فرآیند سنجش و تحلیل وضعیت فرهنگ سازمانی سازمان‌ها، شایسته است تا دست اندرکاران و محققان، نسبت به ترسیم نیمرخ فرهنگ سازمانی بانک اقدام نموده و در ابعاد پنجگانه فرهنگ سازمانی، وضعیت موجود را نسبت به وضعیت مطلوب مورد مقایسه تطبیقی قرار دهند. ترسیم نیمرخ در رابطه با هریک از ابعاد نیز به تصمیم گیران کمک می‌کند تا در یک نگاه از وضعیت فرهنگ یا مولفه‌های مختلف، آگاه شده و پیشنهادهای بهبود را ارائه نمایند. در اینجا نمونه‌ای از نیمرخ فرهنگ سازمانی ترسیم می‌گردد.



شکل ۳- نیم رخ ابعاد فرهنگ سازمانی سازمان‌ها،

۱۰- تجزیه و تحلیل وضعیت انواع فرهنگ‌ها

در این گام با در اختیار داشتن ابزار و مقیاس‌های لازم، نسبت به تحلیل وضعیت موجود فرهنگ سازمانی و مقایسه آن با وضعیت مطلوب اقدام نموده و متناسب با وضعیت هر یک از ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌ها، وضعیت فرهنگ سازمانی، توسط تحلیل‌گر فرهنگ سازمانی ترسیم می‌گردد و عوامل کلیدی، نقاط قوت و ضعف و قابل بهبود تعیین و متناسب با وضعیت موجود این نوع از فرهنگ، جهت نیل به وضعیت مطلوب و مورد انتظار، برنامه‌ها را پیشنهاد می‌کند.

جدول ۹- مقیاس تحلیل وضعیت هر یک از فرهنگ ها و ارائه راهکارهای لازم

الف - وضعیت فرهنگ در یک نگاه				
پارامتر				عنوان
۱-۳۰	۳۱-۵۰	۵۱-۷۰	۷۱-۱۰۰	درصد فراوانی (مقیاس برحسب فراوانی پاسخگویان)
۱-۱.۹۹	۲.۲.۹۹	۳-۳.۹۹	۴-۵	میانگین (مقیاس سنجش برحسب میانگین)
۱.۶-۲	۱.۱-۱.۵	۱-۰.۵۱	۰.۵-۰	شکاف (نمره وضع مطلوب منهای نمره وضع موجود)
نامناسب	نسبتا نامناسب	قابل قبول	مطلوب	وضعیت (تحلیل)
فوری	کوتاه مدت	میان مدت	بلندمدت	اقدام لازم (برنامه ریزی)
خیلی ضعیف	ضعیف	خوب	عالی	امتیاز (حاصله از ارزیابی)
				نماد (علامت)
ب - عوامل کلیدی فرهنگ ارزش محور گروه مالی دی (شکاف مولفه ها و شاخص ها) :				
-۲				-۱
-۴				-۳
ج - بررسی و تحلیل کلان نتایج این نوع از فرهنگ (میانگین مولفه ها):				
د - نقاط قوت و فرصت های پیش رو (مولفه ها و شاخص های با امتیاز بالا):				
ه - نقاط ضعف و چالش های اساسی پیش رو (مولفه ها و شاخص های با امتیاز پایین):				
و - نوع اقدامات و برنامه های (فوری، کوتاه مدت، میان مدت و بلندمدت):				
ز - وظایف واحدهای اصلی جهت اصلاح و بهبود:				
ح - الزامات و ساز و کارها:				

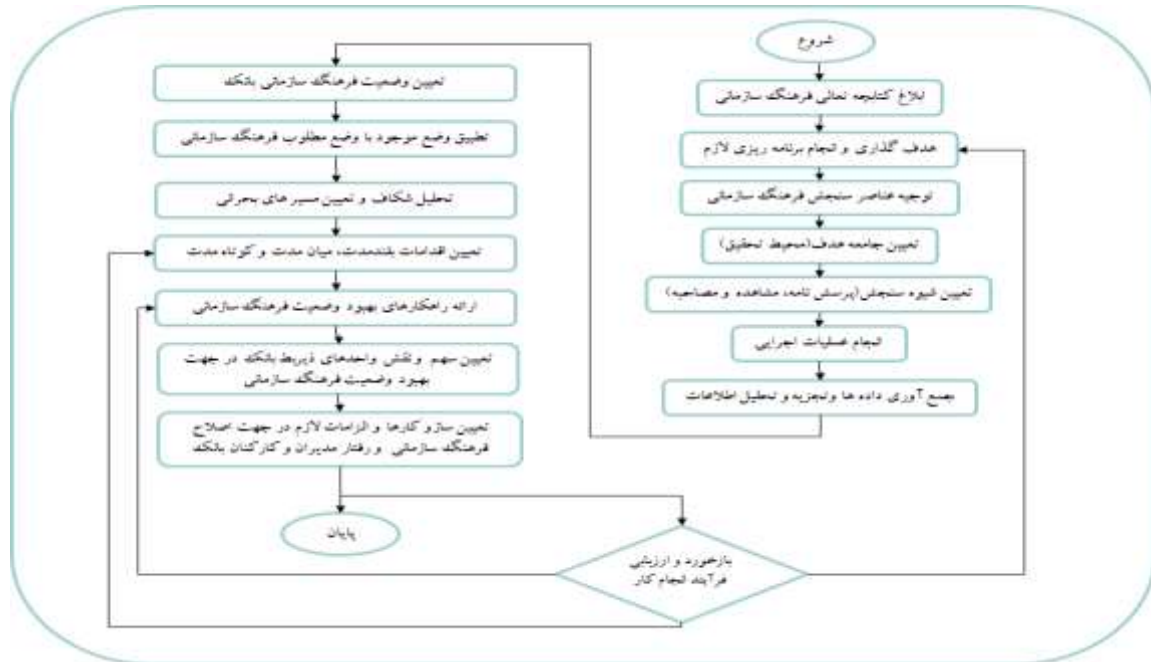
۱۱- تجزیه و تحلیل وضعیت کلان فرهنگ سازمانی بانک

بر اساس بررسی صورت گرفته در گونه های پنجگانه فرهنگ سازمانی بانک، تحلیل موارد مشترک و عمومی که به کلیت فرهنگ سازمانی بانک مرتبط می شود، در این قسمت به طور خلاصه مورد ارزیابی قرار می گیرد و عوامل کلیدی، نقاط قوت و ضعف و قابل بهبود تعیین و متناسب با وضعیت موجود، جهت نیل به وضع مورد انتظار، پیشنهادهای لازم ارائه می گردد.

پس از طراحی شاخص ها و معیارهای سنجش فرهنگ سازمانی فرآیند اجرایی و عملیات سنجش وضعیت، انجام می شود که لازم است عوامل اجرایی با در اختیار داشتن ابزار و مقیاس ها نسبت به تحلیل وضعیت موجود فرهنگ سازمانی و مقایسه آن با وضعیت مطلوب اقدام در دوره های زمانی و متناسب با وضعیت هر یک از ابعاد، مولفه ها و شاخص ها پیشنهادهای اجرایی و اقدامات لازم را با توجه به طیف های تعیین شده مربوط به هر بخش ارائه نمایند.

۱۲- فرایند عملیات ارزیابی فرهنگ سازمانی

انجام عملیات ارزیابی فرهنگ سازمانی، نیازمند یک فرآیند معقول و منطقی است که مبتنی بر آن تمامی مراحل و گام‌های تحقیق به درستی دنبال شود تا ضمن سنجش و ارزیابی فرهنگ سازمانی از خطاهای احتمالی پرهیز شود و نتایج مفید و مثمر ثمری را به دنبال داشته باشد. بر این اساس فرآیند زیر پیشنهاد می‌گردد.



شکل ۳- فرایند عملیات ارزیابی فرهنگ سازمانی سازمان‌ها

از آنجا که هم اکنون در سطح سازمان‌ها، دستگاه‌ها و موسسات دولتی و غیردولتی جمهوری اسلامی ایران جایزه تعالی فرهنگ سازمانی مرسوم نیست و در این رابطه معیارها و استانداردهای مشخصی طراحی و پیشنهاد نشده است، بنابر این بطور کلی، سنجش و ارزیابی وضعیت فرهنگ سازمانی سازمان‌ها، صرف نظر از مقایسه با دیگر بانک‌ها و موسسات پولی و اعتباری، در قالب خود ارزیابی فرهنگ سازمانی موضوعیت دارد و گام‌هایی باید دنبال شود که بدان‌ها اشاره می‌شود.

۲- فرآیند خود ارزیابی فرهنگ سازمانی

الف- ایجاد تعهد در بانک نسبت به خود ارزیابی فرهنگ سازمانی

ب- انتخاب روش خود ارزیابی فرهنگ سازمانی

ج- تشکیل تیم‌ها و آموزش آن‌ها در رابطه با ارزیابی فرهنگ سازمانی

د- اطلاع رسانی درمورد برنامه‌های ارزیابی فرهنگ سازمانی

ه- اجرای خود ارزیابی فرهنگ سازمانی

و- تدوین برنامه‌های بهبود فرهنگ سازمانی

ز- اجرای برنامه‌های بهبود فرهنگ سازمانی

ح- بررسی فرآیند پیشرفت برنامه‌های بهبود فرهنگ سازمانی

۳- مزایای خود ارزیابی فرهنگ سازمانی

الف- نقاط قوت و قابل بهبود فرهنگ سازمانی بانک را شناسایی می‌کند.

ب- یک رویکرد ساختارمند است که از طریق آن می‌توان مسیر بهبود فرهنگ سازمانی بانک را به طور منظم ارزیابی و تحلیل کرد.

ج- زبانی مشترک و چارچوبی مفهومی برای روش مدیریت و بهبود فرهنگ سازمانی بانک ایجاد می‌کند.

د- کارکنان تمامی سطوح و واحدهای بانک را در فرآیند بهبود فرهنگ سازمانی بانک درگیر می‌سازد.

ه- با استفاده از مجموعه‌ای از شاخص‌ها و معیارهای مورد پذیرش، مقایسه وضعیت فرهنگ سازمانی بانک را با بانک‌های دیگر (مشابه یا متفاوت) امکان پذیر می‌سازد.

و- اقدامات مختلف بهبود فرهنگ سازمانی بانک را در سیاست‌گذاری‌ها و برنامه‌ریزی‌های کلان بانک یکپارچه می‌کند.

ز-به بهبود استراتژی ها و برنامه های فرهنگ سازمانی بانک در عرصه کسب و کار کمک می کند.
ح- از طریق تعیین جوایز درون سازمانی فرصت هایی برای تقدیر از موفقیت ها فراهم می سازد.

۱۳- دوره زمانی سنجش و ارزیابی وضعیت فرهنگ سازمانی

سنجش و ارزیابی فرهنگ سازمانی سازمان ها، مبتنی بر مقتضیات و نیاز بانک در دوره های زمانی مختلف به شرح ذیل قابل انجام است:

الف- دوره زمانی شش ماه تا یک ساله: سنجش وضعیت فرهنگ سازمانی سازمان ها، در دوره های شش تا یک ساله زمانی احساس می شود که حساسیت بروی برخی مولفه ها و شاخص های فرهنگی کلیدی وجود داشته و از اهمیت بالای برخوردار باشد و جزء دغدغه های مدیریت عالی بانک محسوب گردد. در چنین وضعیتی لازم است تا از منظر مدیران و کارکنان وضعیت فرهنگی بانک به ویژه در مولفه هایی که دچار آسیب بوده و میانگین امتیاز آنها از میانگین مقیاس تعیین شده، پایین تر بوده است، شناسایی گردیده و وضعیت فعلی نسبت به وضعیت گذشته و مورد انتظار مورد مقایسه قرار گیرد.

ب- دوره زمانی دو یا سه ساله: شایسته است وضعیت فرهنگ سازمانی متناسب با معیارها و شاخص های فرهنگ سازمانی از پیش طراحی شده، هر دو یا سه سال گذشته، مورد مقایسه قرار گرفته و نقاط قوت و ضعف تحلیل روند گردیده و پیشرفت ها و عقب گرد ها، مشخص گردد و متناسب با هر بخش راه کارهای لازم ارائه شود.

ج- دوره زمانی سه تا پنج ساله: به جهت طولانی و زمان بر بودن اصلاح برخی از شاخص های فرهنگی و بروز و ظهور نتایج برخی از راهبردها، برنامه ها و اقدامات در بازه زمانی بلند مدت انجام می شود، بنابراین جهت آگاهی از وضعیت این قبیل شاخص ها که عمدتاً ناظر بر لایه عمیق، زیرین، ذهنی و انتزاعی فرهنگ سازمانی است، لازم است برابر برنامه های بلندمدت (پنج ساله) وضعیت بهبود این قبیل شاخص ها مورد ارزیابی قرار گیرد.

د- دوره زمانی مبتنی بر اقتضائات: ممکن است اقتضائات و نیازهای سازمانی موجب شود که بنا به مورد در برخی از مولفه ها و شاخص ها با توجه به اهمیت و نیز میزان تاثیر گذاری آنها در سایر متغیرهای مدیریتی و سازمانی بانک، وضعیت فرهنگ سازمانی بانک، به طور مستمر و پیوسته مورد سنجش و بررسی قرار گیرد، در چنین مواقعی نیز وضعیت موجود فرهنگ سازمانی بانک، مورد ارزیابی قرار می گیرد.

نتیجه گیری:

فرهنگ سازمانی، مجموعه درهم تنیده‌ای از مفروضات اساسی، استنباط مشترک و خرد جمعی است که در بستر تجارب و یافته‌های قبلی، در مواجهه با مسائل درونی، یا بیرونی شکل می‌گیرد و به مثابه چراغی راهنما و منبعی نیروبخش در شکل‌دهی به رفتار کارکنان و معماری حال و آینده سازمان ایفای نقش می‌نماید (محمدیان و همکاران، ۱۳۹۶: ۶۸).

مدل‌های تعالی سازمانی، چارچوب برای مدیریت سازمان‌ها است. با در اختیار داشتن ابزار و مقیاس‌های لازم، نسبت به تحلیل وضعیت موجود فرهنگ سازمانی و مقایسه آن با وضعیت مطلوب اقدام نموده و متناسب با وضعیت هر یک از ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌ها، وضعیت فرهنگ سازمانی، توسط تحلیل‌گر فرهنگ سازمانی ترسیم می‌گردد و عوامل کلیدی، نقاط قوت و ضعف و قابل بهبود تعیین و متناسب با وضعیت موجود این نوع از فرهنگ، جهت نیل به وضعیت مطلوب و مورد انتظار، برنامه‌ها را پیشنهاد می‌کند.

منابع:

- ۱) اتسلندر، پیتر (۱۳۷۱). **روش‌های تجربی تحقیق اجتماعی**. ترجمه بیژن کاظم‌زاده، مشهد: آستان قدس رضوی.
- ۲) پاریسیان، احمد و همکاران (۱۳۸۸). **شاخص‌های آماری حوزه علم و فناوری**. تهران: موسسه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی.
- ۳) رابینز، استیفین، پی (۱۳۷۴). **رفتار سازمانی**. ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی، جلد ۱ تهران: مطالعات و پژوهش های بازرگانی.
- ۴) صالحی امیری، رضا و محمدی، سعید (۱۳۸۹). **دیپلماسی فرهنگی**. تهران: ققنوس.
- ۵) فرهی بوزنجانی، برزو و جلال الدین زارع اشکذری (۱۳۹۱). **فرهنگ سازمانی و پلیس**. تهران: ناجا.
- ۶) منوریان، عباس و همکاران (۱۳۸۷)، **فرهنگ سازمانی باتکیه بر مدل دنیسون**. شیراز: مرکز نشر دانشگاه شیراز.
- 7) Denison, Daniel R. (1996) Corporate Culture and Organizational Effectiveness. New York: Johan Wiley & Sons.
- 8) Detert, James et al (2000). A framework for linking Culture and improvement initiatives in Organization. The Academy of Management Review, vol.25 N. 4 pp.850-863.
- 9) Dubrin, Andrew (1997). Fundamental of Organizational Behavior. Cincinnati: ohio South Western Company.
- 10) Greenberg Jerald & Baron Robert (1997). Behavior in Organization. New Jersey, pearson, prentice Hall.
- 11) Harris, Jeff & Hartman, Sandra (2002). Organizational Behavior, Binghamton. New York: Best Business Books.
- 12) Hatch, mary jo (1993). The Dynamic of Organizational Culture. The Academy Of Management Review, vol.18, No.4, pp: 657-683
- 13) Kreitner R. (1995). Management: A Problem Solving Process. Houghton Mifflin Co
- 14) Livari Netta, Livari Juhani (2010). "The relationship between organizational culture and the deployment of agile methods". Contents lists available at Science Direct Information and Software Technology journal, 53, 509-520
- 15) Luthans, Fred (2008). Organizational Behavior. 11th Edition, New York: McGraw-Hill.
- 16) Papa, Michael et al (2008). Organizational Communication: perspectives and trends. Thousand Oaks, California: Sage Publication, Inc.
- 17) Schein, Edgar (1985). The role of the funder in the Creating Organizational Culture and Leadership. Organizational dynamics, summer, pp: 13-28
- 18) Schein, Edgar (1995). The corporate Culture Survival Guide. 2nd Edition, San Francisco, Jossey, Bass.
- 19) Tierney, William (1988). Organizational Culture in Higher Education: Defining the Essentials. The Journal of Higher Education, vol.59 N. 1 pp.2-21.
- 20) Wagner, john & Hollenbeck john (2010). Organizational Behavior. Securing competitive Advantage, New York : Routledge.